

ИНТЕРВЬЮ С КОНСУЛЬТАНТОМ ПОСЛЕ СЕРТИФИКАЦИИ ЖИЗНЬ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ...



Мормуль Андрей Владимирович
Консультант по системам менеджмента
Ведущий аудитор ISO 9001



(DM – представитель редакции
журнала «Das Management»)

DM: С чего начинается Ваша работа с предприятием?

Прежде всего, начинаю работу с проведения беседы с руководством предприятия. Это важнейший этап. Иногда беседа длится не один день. В результате мы должны понять друг друга, вывести одну общую цель внедрения системы качества. К примеру, если предприятию нужна только справка о здоровье (DM: сертификат), мы работаем в этом ключе (т.к. это есть требование заказчика), разрабатываем необходимую документацию, налаживаем процессы и подаем систему на сертификацию. Бывают другие примеры (чаще всего), когда сам сертификат – это второстепенная задача. Это тот случай, когда нужно поставить систему на ноги, заставить работать подразделения как одну команду, как единый механизм. В этом случае мы часто выходим за формальные рамки стандарта. Мы занимаемся постоянно и, если так можно выразиться, «неформальным» улучшением.

«НЕФОРМАЛЬНОЕ» УЛУЧШЕНИЕ

DM: Что значит «неформальное» улучшение?

Посмотрим на примере. Если нужно увеличить объем продаж, то при построении системы работаем в этом ключе. Если предприятие настроено на инновации, работы по внедрению будут выглядеть уже по-другому. Когда больше всего волнует инфраструктура – тогда выбираем третий вариант развития событий. Говоря более просто, основная цель предприятия на начальных этапах внедрения системы качества выражается в выборе и назначении ПВРК (DM: ПВРК – представитель руководства по качеству) ответственного за работу этой системы. Так вот в случае с целевым увеличением объемов продаж есть смысл назначить уполномоченным коммерческого директора (или его заместителя). Если речь идет об инновациях – директора по развитию.

DM: Звучит достаточно странно. Учитывая среднюю статистику по предприятиям большая часть ПВРК – это руководители отделов стандартизации, ОТК, контроля качества, а также бывшие производственники.

Да, в этом есть смысл. Их не нужно многому учить. Но я сторонник того, чтобы руководили достижением цели те, кто больше всего ее понимает. Вот в этом заключается подход «неформального» улучшения.

DM: Как я понимаю, в Вашей работе есть еще несколько «неформальных» решений?

Да есть, я практикующий консультант, постоянно работающий с рядом предприятий. Я вижу, как работает система качества на других предприятиях. Кроме того часто вижу интересные решения, как они работают, также вижу неудачные попытки улучшения.

DM: Это было похоже на прямую рекламу. Поэтому я попрошу ответить на следующий вопрос: «Можно ли при внедрении системы качества обойтись без консультанта?»

В принципе возможно. Но с точки зрения эффективности затрат и достижения результата привлечение консультанта более выгодно. Прежде всего, ПВРК очень серьезно занят в своей специфике, в своей ежедневной работе. Он не имеет столько информации сколько консультант. ПВРК, как правило, за деревьями не видит леса. Он завязан на одном предприятии. Система качества базируется не на оборудовании и технологиях производства, а в первую очередь на персонале. Вопросы, связанные с персоналом, часто приводят в тупик ПВРК. Иногда для решения той или иной проблемы необходимо заниматься мозговым штурмом. То ли это делать самому предприятию, то ли я предлагаю уже проверенные варианты. При этом я вижу какие ошибки могут возникать. Кроме того, ежегодно

система самосовершенствуется. Есть элементы сомнения со стороны предприятия. Что и как делать? Не будет ли нам хуже? Как воспримет эти нововведения персонал? Для ответа на вопросы должен быть арбитр. Если его нет, можно каждый раз не достигнув цели остановить работы по проекту улучшений (после двух раз остановки третья почти на 90% провальная, т.к. теряется инициатива). ПВРК также может неправильно толковать требования стандарта.

DM: Это может обидеть ряд опытных ПВРК. Многие выписывают журналы, проходят обучение, участвуют в конференциях.

Думаю, что нет. Давайте обратимся к хорошим практикам. В процессе аудита, поиска, оценки и принятия решения теория менеджмента рекомендует использовать принцип 4-х глаз. Его используют также сертификационные органы при проведении аудита. Консультант может являться той дополнительной парой глаз, которая может оградить от ошибок.

DM: Не кажется ли Вам, что в этом случае консультант попросту заменяет ПВРК на предприятии?

Абсолютно нет. Консультант может и должен советовать. ПВРК принимает или не принимает решение, но при этом обладает достаточной информацией. А консультант предлагает альтернативные пути и объясняет их слабые стороны.

СМК В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

DM: Сейчас, в разгар кризиса, предприятия вынуждены экономить. В чем, по Вашему мнению, больше всего страдает система менеджмента качества в этот период?

Я вижу, что и до и во время кризиса на предприятиях переживают уходы ПВРК. Причины бывают разные. Чаще всего это связано с финансовыми причинами. Сокращают объем финансирования работ по системе менеджмента качества, сокращают или не выплачивают заработную плату. Иногда уход связан с человеческими взаимоотношениями ПВРК и первого руководителя.

DM: А что же происходит с системой в этот период? Приводит ли это к тому, что система рухнет?

Чаще всего в этом случае хромает сбор данных и теряется отслеживаемость процессов. Данные становятся неадекватными. Некоторые записи не поддерживаются, заносятся в журналы не вовремя. Но при этом сама система, как правило, остается.

DM: Были ли случаи, когда система качества фактически прекращала свою работу после ухода ПВРК?

Да, я видел такую систему. Но, раз она остановилась, это была не система. Это значит, что ПВРК был ее батареей. А система качества предполагает самовоспроизводимость. Выход из строя одного ее элемента не должен остановить всю систему. Возвращаясь к живому примеру, могу сказать, что ко мне обращались перед проведением надзорного аудита. Просьба заключалась в восстановлении системы с целью сохранить действие сертификата.

DM: Что в данном конкретном случае Вы делали? Ведь времени, как я понимаю, у Вас было сверхмало?

К счастью времени было достаточно, и система была восстановлена. Но я хочу отметить, что восстановление может вестись по двум направлениям. В разговоре с руководителем предприятия я объясняю, чем они отличаются. При необходимости, можно формально восстановить систему в сжатые сроки (извините, требования заказчика), но этот процесс можно сравнить с таблеткой для снижения температуры у больного человека. Это не вылечит болезнь, а лишь снимет симптомы. Я подготавливаю систему, но от этого система лучше не становится. Простуду нужно лечить. И это второй и более

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

правильный вариант восстановления системы. Естественно он более длительный и, как правило, более дорогой. В этом случае необходимо больше внимания уделить обучению персонала, работающего в системе качества и особенно внутренних аудиторов.

ГДЕ УЧИТЬ ВНУТРЕННИХ АУДИТОРОВ?

DM: Кстати, многие размышляют над тем, где учить внутренних аудиторов. Для этого можно обратиться в сертификационный орган, обратиться к консультанту, провести электронное обучение, в конце концов, можно обучить своими силами. Что посоветуете как консультант?

Здесь нет однозначного совета. Единственно правильное решение вспомнить слова: «учиться, учиться и ещё раз учиться». При этом просто необходимо обладать материальными возможностями. Лучше всего учиться прямо на предприятии. Также хочу заметить, что не стоит учить «дворников» внутреннему аудиту (если это не ЖК).

DM: А такое бывает?

Бывает. И это приводит к пустой трате денег и еще целому ряду проблем, в том числе понижает важность системы качества для персонала.

DM: Тогда кого все-таки нужно учить на внутреннего аудитора?

Лучшая практика – обучить по одному человеку в каждом подразделении. Этот человек не обязательно должен быть начальником или заместителем начальника отдела. Он должен знать работу своего подразделения и, самое важное, знать и понимать входы и выходы процессов, протекающих в подразделении.

DM: Прокомментируйте почему это по Вашему мнению лучшая практика?

Этот человек может проверять входные данные своего процесса, поступающие из процессов соседних подразделений, а также проверять удовлетворяют ли выходные данные собственных процессов подразделения-потребителя. При этом, как мы помним, внутренний аудитор не должен и не будет проверять собственную работу. Таким образом он идет не в свое, а в соседнее подразделение. А к нему для внутренней проверки приходят аудиторы из соседних подразделений. Благодаря этому подходу формируется доброжелательная атмосфера, позволяющая устранить несоответствия во взаимосвязи процессов. Также при этом обоснованно отмечаются обнаруженные несоответствия, т.к. каждый понимает, что проверяется не буква закона, а реальная работа, необходимая для следующего процесса в цепочке. После внедрения такого подхода предприятие уже объединяет не предстоящий сертификационный или надзорный аудит, а реальная взаимопомощь друг другу.

ЖИЗНЬ ПОСЛЕ СЕРТИФИКАЦИИ

DM: Насколько мне известно, Вы продолжаете работу с предприятием после сертификационного аудита. Полагаю, что это редкость. Как правило, консультант прекращает работу по окончанию внедрения системы качества. Чем Вы можете быть полезны после сертификации?

Большая часть моих клиентов работает со мной после получения сертификата. Прежде всего, я являюсь независимым от устоявшихся «взаимоотношений» на предприятии и хранителем «очага», т.е. документации системы качества предприятия.

Я могу выступать модератором групп по качеству, обучить новых внутренних аудиторов, провести внутренний аудит первого руководителя. Когда приходят внешние аудиторы и показывают на ошибки ПВРК, часто это ударяет по имиджу предприятия и самого ПВРК. Консультант поможет заранее этого избежать. Также клиенты обращаются с просьбой провести внутренний аудит ПВРК, выполняя тем самым требование стандарта.

Делаю все, чтобы предприятие искало пути дальнейшего совершенствования. Кроме того, на случай технических проблем или проблем, связанных с персоналом, я имею резервную копию документации системы качества.

Еще хорошей практикой является способность консультанта донести до руководства предприятия предложения или информацию, которую прямо не может изложить ПВРК (сомневается). Консультант привлекают для решения спорных вопросов касательно системы менеджмента качества.

DM: Что еще Вам приходилось выполнять у клиента после сертификационного аудита?

Консультанта часто привлекают к проведению предварительных аудитов, проходящих перед надзором или ресертификацией. Это

делают для уверенности прохождения аудита сертификационного органа. Привлекают также для проведения обучения нового персонала.

Весьма полезным является привлечение консультанта для проведения расширенного внутреннего аудита.

DM: Давайте с этого места подробнее. Что значит расширенный внутренний аудит?

Прежде всего нужно понимать, что на большинстве предприятий, на которых несколько лет работает система качества, внутренний аудит проходит как проверка аксиом. Т.е. мы из года в год проверяем систему по вопросам, заготовленным еще на стадии первого аудита. Внутренний аудит должен быть проверкой не аксиом, а теорем. Для этого консультант использует тройной подход для внутреннего аудита. Это аудит системы качества, аудит процесса и аудит продукта.

DM: Опишите каждый из подходов?

Первый подход – аудит системы качества. Используется вопросник, составленный в соответствии с требованиями стандарта. Точнее, он составлен по пунктам стандарта. Второй подход – аудит процесса. Основное внимание уделяется правильности выполнения действий в процессе, прослеживаемости процесса, правильность и достаточность входных и выходных данных процесса. Третий подход – аудит цепочки выпуска продукта. В этом случае аудит начинается на складе готовой продукции с ознакомления с конкретным товаром, готовым к отгрузке потребителю. Далее мы идем от конца к началу, от склада до отдела сбыта (или даже маркетинга). Т.е. от фактических показателей продукта к требованиям и ожиданиям потребителя. Этот подход позволяет выявить лишние звенья в цепи, или точки преломления (искажения, потери части информации).

СЛОЖНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СМК

DM: Какие сложности при внедрении систем менеджмента у Вас возникли на практике?

Имея определенный опыт, изначально стараюсь обходить сложные моменты. Серьезные сложности могут возникать между подразделениями в их взаимоотношениях. Поэтому не стараюсь описать всю систему сразу. Описываю совместно с представителями предприятия процесс за процессом. Прошу описать определенный процесс или его часть, затем обязательно прошу подписать написанное.

DM: Мне кажется это может негативно настроить персонал предприятия по отношению к Вам? Значит, Вы сторонник все подписывать?

Я считаю, что каждый руководитель процесса должен принять на себя ответственность за свой процесс и самое важное за выходы своего процесса. Т.е. каждый поставщик процесса должен подписаться в том, что он готов выполнять требования потребителя процесса. Сроки, форма, объем, должны быть согласованы с потребителем процесса.

Если все руководители процессов подписали схемы процессов, они по умолчанию приняли на себя ответственность за все входы и выходы процессов.

Частую, что при описании схемы процесса упускается операция передачи информации в другой процесс (конкретное ответственное лицо), в результате процесс-потребитель может недополучить необходимое иницирующее или управляющее воздействие. Бывает наоборот, когда выход процесса не находит своего потребителя. Тогда мы ищем процесс, где он должен быть использован, либо определяем его как лишний. В этом случае мы убираем лишние действия и упрощаем процесс. Когда подписывается первая версия описаний процессов, возникают споры, разбирательства и даже ссоры. Как Вы знаете, в споре рождается истина. Именно истина нам нужна на стадии описания процессов.

DM: С Вами не поспоришь. А как на практике решаются проблемы согласования процессов? Можете вспомнить примеры?

Случай был, когда директор предприятия закрыл всех в одном кабинете, дал указание согласовать все до его приезда, сел в машину и уехал. Завязался деловой спор. Научились искать компромиссы. Кто-то отказался от двух дополнительных входов, кто-то взял на себя обязательство предоставлять дополнительный выход процесса, кто-то изменил процесс. В результате все согласовали. Другой случай. 26-го декабря персонал пришел получать зарплату, а у бухгалтера лежит приказ директора выдавать зарплату руководителям процессов (по списку) только по подписанному «Листу согласования описания процесса».

DM: Могут себе представить слова «благодарности» в Ваш адрес...

Пожалуй, они были. Но это было разумное решение, учитывая тот факт, что в запланированное время не удавалось выполнить согласование реального взаимодействия процессов. Шел саботаж на уровне руководителей подразделений. Никто не соглашался подписывать схемы процессов с указанием четких входов и выходов.

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

DM: А в чем причина? Что останавливало руководителей подразделений?

Формально никто не хотел подписывать, т.к. то, что будет подписано, надо выполнять. А вот описать реальную схему процесса никто не хотел. Писали, как могло быть или, точнее сказать, как должно быть. Мне пришлось провести беседу с первым руководителем и рекомендовать принять столь непопулярное решение. Как Вы понимаете, не все одобрили мои «инициативы». Но через пару месяцев об этом случае вспоминали только с улыбкой. Более того, персонал осознал и почувствовал важность своей работы. Со многими у нас завязались дружеские отношения.

DM: И часто Вам приходится прибегать к таким экстремальным решениям?

К счастью не часто, но если необходимо, тут уж извините. Проект должен быть выполнен в заданное время и уложиться в определенный бюджет. Был случай, перед сертификационным аудитом руководитель процесса приходит и говорит, что описанный процесс не соответствует действительности, что на самом деле он выполняется по-другому. У процесса другие входные и выходные данные, другие этапы. Т.е. владелец процесса написал, как он должен, по его мнению, работать, а не как есть, а при согласовании руководители смежных процессов подписали «Лист согласования описания процесса» не глядя.

DM: Кажется я догадываюсь кому пришлось пострадать в эту ночь...

В эту ночь всем руководителям этих самых процессов пришлось в экстренном порядке собраться и провести необходимые корректировки уже согласованных ими процессов. Вынуждены были собраться все, т.к. изменения затронули почти всю систему. До утра все было изменено. Аудит прошел нормально с последующей выдачей сертификата. Но отношение персонала после ночной работы над ошибками сделало свое дело. Владельцы процессов осознали важность работы по правилам не только для себя, своего подразделения, но и для других процессов предприятия.

DM: Да... Но ведь не секрет, что описание процессов оттачивается годами?

Если быть точным, то описание процессов корректируется постоянно, это называется оптимизацией. А вот на этапе разработки документации системы менеджмента качества имеют место промежуточные варианты. По моему опыту, только 5-я или 6-я версия является правдоподобной. До этого идут стадии согласования этапов процессов, их входов и выходов. В процессе корректировки описаний процессов возникает множество вопросов: забыли один из этапов процесса, неправильно указали взаимосвязи этапов, недостаточно четко определили входы и выходы, не внесли изменения в документацию после изменений в реальном производстве. Очень часто встречаются проблемы, когда необходимые данные передают или получают по телефону. Это резко влияет на прослеживаемость процесса. В этом случае заводим новый журнал, либо добавляем новую графу в существующий журнал и приводим процесс в соответствие.

ISO 9001:2008

DM: Пришло время поговорить о новой версии стандарта ISO 9001. Ажиотажа вокруг новой версии стандарта идет еще с 2007 года, с момента опубликования ее проекта. Сегодня, спустя год после опубликования стандарта, интерес к новой версии не угас. Скорее всего не все еще расставлено по полочкам. В связи с этим, вопрос: какое изменение является наиболее существенным по Вашему мнению?

Прежде всего хочу подчеркнуть, что отличия в новой версии 2008-го года есть, и многие из них существенные. Наиболее важное изменение касается работы с субподрядными процессами. Согласно новой версии стандарта поставщик отвечает полностью и комплексно за весь продукт. Для понимания приведу пример. Например, мы производим определенный продукт - силикатный кирпич. На выходе предприятия - отличный продукт, соответствующий всем нормативным требованиям. Но клиент получает его несвоевременно при этом с испорченной упаковкой. Версия 2008 года подчеркивает то, что это наша проблема и наша задача не только выпустить продукт но и выполнить требования заказчика.

DM: Вы можете подробнее описать указанный пример в терминах старой и новой версии стандарта?

В старой версии стандарта по отношению к субподрядчикам применялся пункт 7.4.1. Согласно этому пункту мы должны выбирать субподрядчика в соответствии с его способностью выполнять наши собственные требования. Т.е. работа, по большому счету, заключалась в выборе лучшего субподрядчика. Согласно требований новой версии, если организация использует процессы по субподряду, влияющие на соответствие продукта требованиям, она должна обес-

печить контроль таких процессов. Тип и объем контроля таких субподрядных процессов должны быть определены в рамках системы менеджмента качества.

Например: Рассмотрим доставку товара субподрядным перевозчиком, как неотъемлемую часть всего продукта. Согласно требований ISO 9001:2000 для контроля соответствия требований по доставке мы применили бы требования п. 7.4.3. В новой версии стандарт требует ужесточить контроль над субподрядными процессами, и применять требования п. 8.2.4:

«Доказательства соответствия критериям приемки должны документально оформляться. В записях должен быть указан уполномоченный, ответственный за выпуск продукта для отгрузки его потребителю.»

Хорошей практикой считается назначение ответственного лица за субподрядный процесс, в нашем случае за доставку. В нашем случае мы должны предъявить субподрядчику дополнительные требования.

Требования могут включать:

- фотоотчет о загрузке-выгрузке продукции;
- требования к квалификации и профессиональному опыту персонала субподрядчика;
- наличие и сроки действия лицензий на перевозки;
- наличие страховки на автомобиль;
- наличие GPS контролера на автомобиле;
- и др.

Рекомендую в данном случае описать порядок и периодичность контроля перевозок. Хорошей практикой считается передача субподрядчику формы для отметок о показателях его работы по каждому конкретному заказу. В конце определенного периода субподрядчик возвращает заполненную форму, у нас появляются данные для анализа.

DM: Как Вы думаете, если требовать у субподрядчиков наличие сертифицированной системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ISO 9001:2008, закроем ли мы собственные требования стандарта по отношению к субподрядчикам?

Все не закроем. Одно другого не исключает. Это прямо не гарантирует выполнение наших требований. Это гарантия того, что субподрядчик может выполнять их. Доверяй - но проверяй.

DM: Что еще нужно сделать для перехода на новую версию ISO 9001:2008.

Я практикую следующее:

1. Пересматривается документация с учетом новой версии стандарта.
2. Проводится обучение персонала по требованиям новой версии. Точнее сказать персонал должен знать изменения, которые произошли в стандарте. Это необходимо, т.к. внутренние аудиторы будут проверять также требования к документации.
3. Если необходимо, разработать методику работы с субподрядчиками с учетом дополнительных требований.
4. Провести внутренний аудит. В перечень вопросов внутреннего аудита необходимо включить вопрос: «Повлияла ли версия 2008 года на работу предприятия». Затем необходимо провести анализ системы качества со стороны высшего руководства.

ПОЖЕЛАНИЯ НОВИЧКАМ

DM: Пожелания предприятиям, которые только собираются внедрять систему менеджмента качества.

Определиться с причиной внедрения - внешняя или внутренняя. Если мы сами хотим систему менеджмента качества, значит подготовить персонал к тому, что мы меняемся не для того, чтобы кому-то угодить. Мы хотим улучшить нашу работу, улучшить конкретные показатели работы, наладить или отладить работу между подразделениями. Если причины внешние - подготовить персонал к тому, что дальше без системы качества не пойдем. Будущего без нее может не быть.

Далее определиться с бюджетом. Именно отталкиваясь от собственных возможностей можно найти оптимальный вариант.

Если причины внешние, значит, может быть дорого и за короткое время. Если причины внутренние, возможно с минимальными деньгами достигнуть нужных показателей.

Обязательно нужно понимать и подготовиться к тому, что это движение в один конец. Даже если будет тяжело и больно. Однозначно будет саботаж и к этому нужно быть готовым. Если мы этого боимся, то лучше не начинать, а работать по старинке. Результат от внедрения системы менеджмента качества стоит ожидать в течение одного - двух лет.

В данном случае можно вспомнить о золотом правиле: успешные люди - быстро принимают решения и долго от них отказываются, неуспешные люди - долго принимают решения и быстро от них отказываются.